

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт психологии  
Кафедра общей психологии и конфликтологии

**ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ  
КОНФЛИКТАХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗА СЕБЯ**

**Выпускная квалификационная работа**  
Направление «37.03.02 - Конфликтология»  
Профиль «Конфликтология»

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав.кафедрой:  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_2020 г.

\_\_\_\_\_

Исполнитель:  
Зайцева Екатерина Владимировна,  
обучающийся \_\_\_\_\_ группы

\_\_\_\_\_

Руководитель:  
Р.А.Валиев – канд.пед.н., доцент  
кафедры общей психологии и  
конфликтологии

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТАХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗА СЕБЯ.....	5
1.1. Представление профессионального образа себя.....	5
1.2. Особенности организационных конфликтов.....	10
1.3. Стратегии поведения в организационных конфликтах.....	14
ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1.....	20
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТАХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗА СОТРУДНИКА.....	22
2.1. Общая характеристика исследования.....	22
2.2. Интерпретация полученных результатов исследования.....	24
ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2.....	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	32
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	34
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	37

## ВВЕДЕНИЕ

Современное общество преследует такие цели, как благосостояние и благополучие, карьера, образование, семья и дети. В работе Е. Померанцевой «Модели управления персоналом», приводится пример опроса, по результатам которого перечисленные ценности для опрошенных респондентов, считаются слагаемыми для жизненного успеха. Данные ценности несут универсальный характер, они характерны людям разных возрастов, которые по-разному оценивают свою личность [10].

Хоть мнения у респондентов разделились, но их объединяет среда, в которой они проживают. Условия жизни современного человека значительно отличаются от тех, в которых происходило его становление как биосоциального существа. На ранних этапах существования человека разумного, он вел образ жизни близкий к естественному. В современное время люди модернизируют все подряд, лишь бы облегчить свою жизнь [16].

По результатам исследования, 30% опрошенных респондентов преследует такую цель как благосостояние и благополучие, и 22% имеют цель, связанную с карьерой. Для того чтобы достичь перечисленных целей, в большинстве случаев, необходимо иметь дела с организациями.

Организация - это целевое объединение ресурсов. Организации, созданные человеком (людьми), характеризуются наличием человека как активного ресурса. Для организаций, созданных человеком, характерно наличие функций управления и планирования [13].

Таким образом, организация - это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющих определенные планы.

В организации можно построить карьеру, достичь благосостояния. При современных условиях жизни людям приходится работать. Таким образом, современные люди большинство своего времени проводят на работе, в какой-либо организации.

Работая в коллективе, маловероятно, что обойдется без конфликтов. В данной работе, мы будем рассматривать организационные конфликты в зависимости от профессионального образа сотрудника. Это поможет установить связь между профессиональным образом сотрудника и стратегией его поведения в конфликте. Мы определим, влияет ли профессиональный образ себя на выбор стратегии поведения в организационных конфликтах.

Объект исследования: стратегия поведения в организационных конфликтах.

Предмет исследования: влияние профессионального образа сотрудника на его стратегию поведения в организационных конфликтах.

Цель исследования: исследовать стратегию поведения сотрудника в организационных конфликтах и его профессиональный образ.

Задачи:

1. Изучить представления о профессиональном образе себя;
2. Ознакомиться с особенностями организационных конфликтов;
3. Исследовать зарубежную и отечественную литературу для изучения стратегий поведения в конфликтах;
4. Выявить влияние профессионального образа себя на стратегию поведения при организационных конфликтах.

Гипотеза данной работы заключается в том, что выбор в организационных конфликтах такой стратегии взаимодействия как сотрудничество зависит от уровня позитивного образа себя в профессии.

Теоретико-методологическая основа: работы таких авторов как Климов Е.А., Обухова Л.А., Сьюпер Д., Хейвингхерст Р., Шипилов А.И., Шнейдер Л.Б., Цвык В.А, Цой Л.Н.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТАХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗА СЕБЯ**

## **1.1. Представление профессионального образа себя**

Современный мир диктует нам все более быстрый темп жизни. Хотя общество беспрерывно развивается, это не восполняет человеку ресурс в виде времени. Современное общество постоянно сталкивается со стрессом: бытовые хлопоты, личные отношения, атмосфера в коллективе, непредвиденные ситуации на дорогах, в общественных местах и т.п. Человек сталкивается в повседневной жизни с множеством проблем, поэтому для их продуктивной работы, необходимо уделить особое внимание на рабочую атмосферу сотрудников. На работу сотрудника может влиять множество факторов. Например [22]:

1. Окружающий шум. Даже низкий уровень открытого шума в помещении, может привести к стрессу и снижению мотивации. При организации рабочего места необходимо обратить внимание на размещение сотрудников, которые работают на более высоком уровне громкости;

2. Общение. Телефонные звонки, непредвиденные визиты клиентов, болтливые коллеги. Незапланированные разговоры составляют 43% перерывов в работе и драматически влияют на производительность;

3. Климат. Повышение температуры с 20 до 25 градусов уменьшает количество ошибок на 44%. Но если температура будет превышать данную цифры, это отрицательно скажется на производительности сотрудников;

4. Компьютер. Блоги, социальные сети, электронная почта, просмотр картинок и видео - все это негативно влияет на скорость и качество работы;

5. Неудобство. При «сидячей» работе необходима удобная и комфортная мебель, для того, чтобы сотрудника не отвлекали возникшие проблемы со здоровьем. Так же при «стоячей» работе, необходимо организовать зону для короткого отдыха;

6. Помещение. «Wall Street Journal» опубликовал результаты ряда исследований. Согласно им пространство может повлиять не только на производительность, и на стиль работы которую выполняет сотрудник. Например, низкие потолки поощряют аналитическое мышление;

7. Оценка своего профессионального образа. Мнение о себе может влиять на поведение человека, на стиль его общения и т.п. При ненормальной профессиональной оценки себя, сотрудник может неправильно оценивать советы, просьбы и критику, они могут думать, что это все упреки в их сторону.

Рассмотренные нами факторы влияют как на работоспособность, так и на поведенческие особенности личности. Для того чтобы избежать лишней агрессии со стороны сотрудников, необходимо точно продумать рабочую атмосферу сотрудников.

В данном параграфе мы бы хотели обратить особое внимание на профессиональный образ себя. «Профессиональный образ Я» - это результат процессов профессионального самоопределения, персонализации и самоорганизации, проявляющийся в осознании себя представлением определенной профессии и профессионального общества, определенная степень отождествления-дифференциации себя с делом и другими [23].

Таким образом, профессиональный образ себя предполагает оценивание своих профессиональных качеств. Профессиональный «Я-образ» можно разделить на «Я-личность» и профессиональное самоосознание. Так компонентный состав «Я» в основном составляет единство трех компонентов: когнитивного (знание о себе), аффективного (отношение к себе, самооценка) и поведенческого (саморегуляция) [19].

По мнению В.И. Осёдо, профессиональная идентичность соответствует уровню внутренней активности, то есть проявляется личностной значимости профессиональной активности для человека и может быть выявлена через сознательно-обеспечивающие профессионально-дифференцирующие признаки. Профессия выступает социально-объективной составляющей профессиональной непрерывности активности личности, профготовность возникает как формальная реальность, а профидентичность - как неформальная, смысловая, субъективная реальность. В таком ракурсе профессия и профидентичность связываются каузальной зависимостью как причина и следствие [20].

При оценивании профессионального образа, человек может преувеличивать, или наоборот преуменьшать свои профессиональные качества. Только при нормальной самооценке человек может объективно оценить свои способности и навыки.

В.Н. Козиев рассматривает профессиональное самосознание как сложный личностный регулятивный механизм профессиональной деятельности, с помощью которого возможна оценка имеющихся профессиональных качеств, достижений, планирование направлений саморазвития личности [25].

В профессиональном самосознании выделяются следующие структурные компоненты [21]:

1. Когнитивный (знание о себе как о субъекте профессиональной деятельности);
2. Эмоционально-ценностный (отношение к себе как профессионалу и оценка «профессионального Я»);
3. Регулятивный (тенденции действовать по отношению к себе как профессионалу и реальные действия, связанные с профессиональной позицией, знанием себя как субъекта профессиональной деятельности и отношением к себе как профессионалу).

Таким образом, при оценке своего профессионального образа, будут влиять перечисленные выше компоненты. Профессионал будет полагаться на свои умения, знания, на профессиональный опыт, так же будет влиять личное отношение к себе как личности.

По-мнению В.Н. Козиева, профессиональное самосознание состоит из четырех элементов [6]:

1. Оценка себя профессионалом в настоящее время («актуальное Я»);
2. Оценка себя профессионалом по отношению к начальным этапам работы («ретроспективное Я»);
3. Того, каким бы хотел стать профессионал («идеальное Я»);
4. Того, как, с точки зрения профессионала, его воспринимают другие («рефлексивное Я»).

Таким образом, профессиональное «Я» соотносится с профессиональным «Я-образом» как его содержательная характеристика и обуславливается согласованием между видением профессионала-себя с позицией профессионалов-других, при этом вектор развития задается видением профессионала-идеального.

В работе Т. Макклапаред и М. Кун определяют содержание профессионального «образа-Я» через ролевые позиции и самоописательные характеристики.

В работах А.И. Кагальняк, К.Е. Ящицина содержание профессионального «образа-Я» как перечень личностных качеств, важных для профессиональной деятельности.

Для исследования данной работы, в качестве респондентов выступает рабочее население в возрасте 19-42 лет. В исследовании приняли участие различные профессии: психолог, педагог, кондитер, судебный пристав, переводчик и т.д. Для нашего исследования не важна профессия, нам необходимо, чтобы рабочий процесс проходил в коллективе. Для изучения стратегии поведения в конфликте сотрудника мы взяли методику Томаса «Стиль поведения в конфликте». Для представления профессионального



образа самого себя, мы использовали методику «Личностный дифференциал» и немного изменили для наших целей. Таким образом, мы смогли оценить профессиональный «Я-образ».

Если рассматривать «Я-концепцию» как совокупность установок индивидов, направленных на самого себя, то можно выделить три основных составляющих этих установок [15]:

1. «Реальное-Я» - установки, связанные с тем, как индивид воспринимает свои актуальные способности, навыки, роли, свой статус. То есть это представления индивида о самом себе, о таком, какой он есть на самом деле;

2. «Социальное-Я» - установки, связанные с представлениями индивида о том, как его видят другие;

3. «Идеальное-Я» - установки, связанные с представлением индивида о том, каким бы он хотел стать.

Рассогласование между «Я-реальным» и «Я-идеальным» может являться основой для саморазвития индивида. В гармоничной личности «Я-реальное» старается приблизиться к «Я-идеальному»; если их различия слишком существенны, возможно изменение восприятия действительности. Некоторые исследователи отмечают, что «идеальное-Я» связано с усвоением личностью культурных ценностей и нравственных представлений - они становятся личностными идеалами через так называемый «механизм социального подкрепления».

Таким образом, мы рассмотрели основные понятия профессионально образа, мнения разных авторов о профессиональном образе себя. Так же определили, что «профессиональное Я» соотносится с профессиональным «Я-образом» как его содержательная характеристика.

## **1.2. Особенности организационных конфликтов**

Современное общество не может жить без конфликтов. Конфликты могут быть разных масштабов: межгосударственными, региональными, глобальными, так и бытовыми. Учитывая, что в наше время большинство времени люди проводят на работе, организационных конфликтов не избежать. Конечно если внутри организации будет проводиться работа над снижением конфликтности сотрудников, можно избежать негативных последствий, а возможно и самих конфликтов.

Конфликт - это столкновение противоположно направленных, взаимоисключающих мотивов, взглядов, интересов, потребностей, позиций, ценностей и т.д. Организационный конфликт - это то же столкновение, только внутри организации, на рабочем месте.

В современных организациях выполняется деятельность высокого уровня сложности, которая требует совместных усилий различных специалистов. Большинство руководителей видят причины конфликтов в личностных качествах сотрудников или в проблемах коммуникации. Однако исследования показывают, что конфликты в организациях чаще всего носят системный характер, то есть их причины лежат в структуре управления или организационной культуре.

Чтобы организация действовала максимально эффективно, необходимо, чтобы все участники имели примерно равные полномочия (для реализации интересов своего отдела) и разделяли интересы и цели организации. При этом, чем больше высшее руководство подчеркивает положительные результаты сотрудников, тем меньше команда предрасположена к конфликтному взаимодействию.

Противоречие в целях может возникать в том случае, если сотрудник преследует личные цели (власть, влияние, статус), не обращая внимания на успех организации в целом. С возрастом ценности сотрудников могут меняться. Так, молодые сотрудники меньше воспринимают работу как

обязанность, а больше - как возможность обеспечения жизни и средство самореализации. Разделяемые ценности влияют на степень идентификации с организацией.

Есть множество причин возникновения конфликтов. Например, из-за противоположности интересов коллег, из-за организационных противоречий, борьбы за ресурсы, из-за противоречий формальных и неформальных взаимоотношений людей в организации и т.п.

Для того чтобы предвидеть конфликт, необходимо знать причины, которые чаще всего приводят к конфликтам. Наиболее вероятно, что конфликт порождается производственным процессом. Обычно это связано из-за недостатков в организации производства и управления: неблагоприятные условия труда, недостатки в организации труда, неритмичность работы, неудобный график работы, технологические процессы, противоречивые цели и т.п.

Для того чтобы конфликтная ситуация не перешла в конфликт, необходимо исчерпать инцидент и разрешить конфликтную ситуацию. Конфликты разделяют деструктивные и конструктивные. Чаще всего причиной деструктивных конфликтов являются неправильные действия, как со стороны руководителя, так и подчиненных. При разрешении деструктивных конфликтов в конце имеются потери: пониженная мотивации сотрудников, потеря ресурсов, разрушение отношений и т.п. При конструктивном итоге конфликта, отношения коллег могут улучшиться, появляются новые идеи, ресурсы и т.п.

В организационных конфликтах по предмету спора выделяют:

1. Конфликт ценностей (например, сотрудник, ориентированный на семью или свободное время (это ценности сотрудника), хочет уходить домой пораньше, а руководитель, ориентированный на карьеру (это ценность руководителя), хочет выделить себя благодаря хорошей работе его группы, даже если для этого сотрудникам приходится работать сверхурочно);

2. Конфликт распределения - возникает при недостаточном количестве материальных благ (оклад, повышение в должности, символы статуса - большой кабинет, место для парковки);

3. «Ненастоящий» конфликт, при котором причина и содержание конфликта не согласуются друг с другом (например, два сотрудника претендуют на одну и ту же должность начальника отдела. На совещании один из них «громит» предложения второго, но реально его слова нацелены не на критику идей, а на снижение авторитета конкурента в глазах начальства. То есть, происходит смещение действий относительно адресата).

Таким образом, предмет спора предполагает объект, из-за которого ведется спор. Конфликты возникают, если у человека не удовлетворена какая-либо потребность.

По форме проявления противостояния выделяют [5]:

1. Открытые - скрытые (если конфликт не осознается, то это точнее было бы назвать потенциалом конфликта. Например, руководитель в результате неудовлетворительной работы отменил годовую премию);

2. Горячий (сопровождается эмоциями) - холодный;

3. Институционализированный (в допустимой в данной организации форме) - неинституционализированный;

4. Борьба, игра, дебаты.

Конфликты явно зависят от характера участников. При психологической несовместимости частота конфликтов возрастает. Сущность психологической несовместимости заключается в невозможности двух или нескольких людей осуществлять совместную деятельность, что вызвано субъективными причинами. В качестве субъективных причин могут выступать [24]:

1. Различная направленность личности - разные стремления человека;

2. Характерологические особенности - темперамент, свойство характера, тип характера и т.п.;

3. Психологическая профессиональная деформация личности. Любая профессиональная деятельность предполагает решение однотипных задач. Это сказывается на образе мышления, мотивации деятельности, отношениях субъектов труда;

4. Длительное доминирование у членов организации негативных функциональных состояний. Данная причина возникает в изолированных коллективах в силу однообразия условий деятельности. Одни и те же лица, одни и те же ситуации - все это приводит к возникновению состояния психического насыщения. Следствиями этого состояния являются беспричинное раздражение, приступы.

Вышеперечисленные характеристики личности могут легко привести к конфликту. Конфликтные личности составляют примерно 1-3% от общей численности работающих в какой-либо организации. Конфликтная личность воспринимает любые противоречия как угрозу лично себе - это связано с особенностями характера, так же возможно с ненормированной самооценкой индивида.

Давление обстоятельств так же может стать причиной конфликтов, когда в условиях ограниченных благ возникает конкуренция между сотрудниками. По этой причине могут возникать и другие конфликты. Например, сотрудник имеет обоснованное стремление повысить квалификацию, но начальник не видит возможности временно освободить его от работы и профинансировать обучение.

В обыденной жизни возникают обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется напряженность, способная перерасти в конфликт. Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный наличные

интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями.

Таким образом, мы рассмотрели особенности организационных конфликтов. Разобрали основные понятия, проблемы, причины данных конфликтов. В данном параграфе мы опирались как на отечественную, так и на зарубежную литературу. При правильном управлении организационными конфликтами в результате можно получить выгоду. Таким образом, никоим образом не нужно избегать конфликтов, их просто необходимо контролировать, а так же правильно разрешать.

Рассмотренные понятия и характеристики, помогут нам понять как возникают конфликты в организациях и по каким причинам. Все это формирует представление о конфликтах в организации.

### **1.3. Стратегии поведения в организационных конфликтах**

В любом конфликте участники придерживаются какой-либо стратегии поведения в конфликте. Стратегия поведения в конфликте - это ориентация человека (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта [14].

Нет как таковой «правильной» стратегии, которой необходимо придерживаться в каждом конфликте. Считается, что стратегия сотрудничества является наиболее эффективным методом разрешения конфликта. Но стоит владеть каждой стратегией, для того чтобы обоснованно совершать выбор, учитывая конкретные обстоятельства - это необходимо для наиболее оптимального разрешения возникших противоречий. Традиционно различают пять основных стилей (стратегий) поведения в конфликте.

I. Стратегия ухода - означает пассивное не сотрудничество, характеризующееся нежеланием пойти на встречу оппоненту и защищать собственные интересы [17].

Человек игнорирует конфликт, делая вид, что его не существует. Применяя данную стратегию, индивид считает, что данный конфликт не стоит затраченного времени и потраченных в будущем ресурсов. Данная ситуация для человека не имеет значения и возможно положительного результата от исхода конфликта.

Психологи считают уход от конфликта правильной стратегией в том случае, если есть основания полагать, что дальнейшее развитие событий будет благоприятным для участника конфликтного взаимодействия или, принеся ему, успех без особых усилий, либо улучшив расстановку сил в его пользу, предоставит ему более выгодные возможности для решения ситуации [18].

Данный подход широко применяется в ситуациях, когда у одной из сторон есть большая власть или она полагает, что нет основательных причин для того чтобы продолжать конфликт. Иногда данная стратегия может применяться для того чтобы ненадолго приостановить конфликт, а затем продолжить, т.к. оппонент понимает, что у него недостаточно сил в данный момент для положительного исхода конфликта. Конечно же не всегда стратегии применяются сознательно, некоторые личности предпочитают следовать эмоциям, а не сознательному анализу вокруг происходящего.

При данной стратегии поведения, конфликтологу необходимо помочь личности не уходя от конфликта, не настаивая на своей правоте, выйти из ситуации. При этом индивиду необходимо воздержаться от дискуссий, споров при контакте с оппонентом.

Рекомендуется применять когда:

1. Конфликт не наносит большего вреда;
2. Конфликтующую сторону не волнует происходящее;
3. Необходимо сохранить отношения с оппонентом;
4. Для оппонента итог важнее;
5. Малое количество власти и ресурсов для выигрыша.

II. Стратегия приспособление - предполагает приспособление оппоненту вплоть до полной капитуляции, происходит попытка удовлетворить потребности второй стороны, возможно даже в ущерб личным интересам [3].

Под приспособлением понимается ряд действий, совместных с другой стороной, и без отстаивания личных интересов, для того чтобы сгладить конфликтную ситуацию. Данная стратегия бывает, эффективна в ситуациях, когда итог дела важен для одной из сторон, и не представляет интереса для другой стороны.

При приспособлении не возникает споров, таким образом, данная стратегия помогает сохранить отношения между оппонентами. При выборе данной стратегии, приспособляющую сторону устраивает положение дел, но в будущем она может изменить свое мнение, что может привести к новому конфликту. Так же факт, что индивид постоянно приспособляется к интересам своих оппонентов, может повлиять на его самореализацию, а так на самооценку.

Действия конфликтолога должны быть направлены на сохранение отношений, сглаживание разногласий. Так же в работе, необходимо обратить внимание на то, что обе стороны были довольны результатом от конфликта.

Рекомендуется применять когда:

1. На самом деле нет проблемы;
2. Для приспособляющей стороны данная ситуация не имеет значения;
3. Отсутствие полномочий;
4. Конфликт имеет негативный характер, в особенности последствия.

III. Конфронтация - это активное и самостоятельное поведение, направленное на удовлетворение собственных потребностей, без учета интересов оппонента, а то и в ущерб им [4].

Такая стратегия часто является вполне логичной, например она используется в соревнованиях, при трудоустройстве, поступлении в ВУЗ и



т.п. Но иногда противостояние приобретает деструктивный характер во имя «победы любой ценой», и в этом случае индивид применяет нечестные и жестокие методы.

При выборе данной стратегии, действия конфликтолога должны быть направлены на помощь одной стороне отстоять свои интересы путем открытой борьбы. Так же необходимо проследить, чтобы конфликт не конструктивной характер, никаких «нечестных» методов - в будущем это поможет избежать продолжения текущего конфликта, и возникновения нового, из-за неудовлетворенности одной из сторон на почве старого конфликта.

Рекомендуется применять когда:

1. Конфликтующему важен исход (выгоды больше, чем ущерб);
2. Необходимо быстро принять решение, и для этого имеется достаточно власти;
3. Отсутствие выбора;
4. Риск, нечего терять в течении конфликта.

IV. Компромисс - при данной стратегии обе стороны жертвуют частью своих интересов. По итогу разрешение конфликта предполагает неполное удовлетворение обеими сторонами. Стратегия наиболее эффективна когда обе стороны хотят одно и того же, но они понимают, что одновременно для них это невыполнимо [7].

При работе конфликтологу необходимо поработать над тем, чтобы у обеих сторон интересы обеих сторон были удовлетворены в равных пропорциях. Это поможет сторонам в будущем не возвращаться к конфликту.

Рекомендуется применять когда:

1. Отсутствует, мало времени на разрешение конфликта;
2. Обе стороны имеют одинаковое количество власти и схожие интересы;
3. Необходимо временное решение;
4. Другие подходы оказались неэффективными;

5. Необходимо сохранение отношений;

6. Получение хоть какой-то выгоды.

V. Сотрудничество - при данной стратегии конфликт разрешается, учитывая вопросы и потребности обеих сторон в полной мере. Сотрудничество подразумевает свободный выигрыш, так как решение, принимаемое в ходе него, удовлетворяет обе стороны [8].

В ходе конфликта обе стороны высказывают свои идеи, мнения, варианты решения, то есть партнеры прилагают усилия для сотрудничества. Таким образом, сотрудничество предполагает отстаивание личных интересов, но при этом учитываются нужды и желания второй стороны. Данная стратегия наиболее сложна, так как подразумевает упорную и тщательную работу [9].

В этом случае действия конфликтолога должны быть направлены на поиск решения, которое удовлетворит обе стороны в полной мере. Сторонам важно открыто и четко обмениваться идеями, при этом они не должны ничего терять. Так же конфликтологу необходимо не допустить споров, дискуссий - действий, которые могут привести к ухудшению отношений, так же что могут не допустить использования данного стиля поведения в конфликте.

Рекомендуется применять когда:

1. Решение важно для обеих сторон;
2. Победа получена только в том случае, когда выиграет и партнер;
3. Имеется желание и достаточное количество ресурсов для разрешения конфликта;
4. Обе стороны имеют равное количество власти.

Таким образом, ясно, что конфликт предполагает сложную работу, при которой сторонам необходимо: прислушиваться друг к другу, уметь контролировать эмоции, четко высказывать свои идеи - все это необходимо для того, чтобы конфликт был разрешен без негативных последствий. При разрешении конфликта следует осознанно проанализировать ситуацию,

спрогнозировать возможные варианты окончания конфликта, и только потом принимать решение, какого стиля придерживаться в конфликте. Все эти действия помогут избежать запутанности и помогут вскоре окончить конфликт.

В данном параграфе мы рассмотрели стили поведения в конфликте. Традиционно выделяют пять стратегий: стратегия ухода, приспособление, конфронтация, компромисс и сотрудничество. Считается, что нет "правильной" стратегии, но наиболее эффективная это стратегия сотрудничества. Необходимо уметь работать со всеми стилями, для того чтобы в зависимости от ситуации применить тот или иной стиль поведения. Рассмотренные стратегии помогут определить нам, каким образом респонденты нашего исследования разрешают конфликтные ситуации.

## ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1

1. «Профессиональный образ Я» - это результат процессов профессионального самоопределения, персонализации и самоорганизации, проявляющийся в осознании себя представлением определенной профессии и профессионального общества, определенная степень отождествления-дифференциации себя с делом и другими, проявляющаяся в когнитивный-эмоционально-поведенческих самоописаниях.

Таким образом, профессиональный образ себя предполагает оценивание своих профессиональных качеств. При оценивании профессионального образа, человек может преувеличивать, или наоборот преуменьшать свои профессиональные качества. Только при нормальной самооценке человек может объективно оценить свои способности и навыки.

2. По-мнению В.Н. Козиева, профессиональное самосознание состоит из четырех элементов:

1. Оценка себя профессионалом в настоящее время («актуальное Я»);
2. Оценка себя профессионалом по отношению к начальным этапам работы («ретроспективное Я»);
3. Того, каким бы хотел стать профессионал («идеальное Я»);
4. Того, как, с точки зрения профессионала, его воспринимают другие («рефлексивное Я»).

Таким образом, профессиональное «Я» соотносится с профессиональным «Я-образом» как его содержательная характеристика и обуславливается согласованием между видением профессионала-себя с позицией профессионалов-других, при этом вектор развития задается видением профессионала-идеального.

3. Можно выделить три группы конфликтов, возникающих в организациях:

1. Конфликты, порожденные производственным процессом;
2. Конфликты, инициируемые членами коллектива;

### 3. Конфликты, коренящиеся членами коллектива.

Есть множество причин возникновения конфликтов. Например, из-за противоположности интересов коллег, из-за организационных противоречий, борьбы за ресурсы, из-за противоречий формальных и неформальных взаимоотношений людей в организации и т.п.

4. Нет как таковой «правильной» стратегии, которой необходимо придерживаться в каждом конфликте. Считается, что стратегия сотрудничество является наиболее эффективным методом разрешения конфликт. Но стоит владеть каждой стратегией, для того чтобы обоснованно совершать выбор, учитывая конкретные обстоятельства - это необходимо для наиболее оптимального разрешения возникших противоречий.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТАХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗА СОТРУДНИКА**

### **2.1. Общая характеристика исследования**

Данное исследование проводилось среди рабочего населения. В качестве респондентов выступили самые различные профессии: преподаватель, судебный пристав, психолог, инженер, кондитер, официант, переводчик и т.д.

Было подобрано несколько медовик. Для данного исследования было необходимо исследовать стратегию поведения в организационном конфликте, а так же профессиональный образ себя. Для этого мы выбрали методику К. Томаса «Стиль поведения в конфликте», так же Мы использовали «Личностный дифференциал».

Методика №1. Методика К. Томаса «Стиль поведения в конфликте». Данный тест определяет стратегию поведения в конфликте. Методика содержит в себе 30 пар утверждений, относящихся к различным стилям поведения человека в ситуации конфликта. Из каждой пары утверждений необходимо выбрать одно, которое наиболее верно отражает отношение испытуемого к конфликту, и отметить его в бланке ответов.

Инструкция:

«Подумайте о ситуациях, в которых Ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как Вы обычно ведете себя в таких ситуациях?

Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях. В каждой паре обведите кружком варианты А или В, более характерный для Вашего поведения.

Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для Вас нетипичными. Если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью».

Примерные вопросы:

1. А. Иногда я предоставляю право решать проблемы другим.

В. Я стараюсь подчеркнуть общее в наших позициях, а не обсуждать спорные моменты.

2. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь учесть все интересы: свои и оппонента.

3. А. Обычно я твердо стою на своем.

В. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.

Методика №2. Методика «Личностный дифференциал». Для данного исследования необходимо было изучить профессиональный образ себя. Для этого мы изменили третью шкалу «Активность», на качества, относящиеся к оценке профессионального образа. Данная методика включает в себя три шкалы: «Оценка», «Сила» и «Профессия» и всего 21 пар утверждений. Респонденту необходимо из представленных качеств определить степень его проявления у себя по баллам:

3 - проявляется очень сильно и очень часто;

2 - выражено достаточно заметно и часто встречается;

1 - проявляется иногда и слабо;

0 - трудно сказать, есть и то, и другое.

Инструкция:

«Вам предлагается список из 21 пар противоположных личностных черт. Отметьте на бланке одну из цифр, в зависимости от того, насколько вам свойственна та или иная черта из пары, или 0, если Вы затрудняетесь ответить».

Таблица 1.

**Примерные утверждения из методики №2**

1	Обаятельный	3 2 1 0 1 2 3	Непривлекательный
2	Слабый	3 2 1 0 1 2 3	Сильный
3	Целеустремленный	3 2 1 0 1 2 3	Отстраненный

## 2.2. Интерпретация полученных результатов исследования

В качестве респондентов выступало рабочее население. В исследовании приняли участие самые различные профессии: преподаватель, судебный пристав, психолог, инженер, кондитер, официант, переводчик и т.д. Всего в исследовании приняли участие 50 человек. Напомним, что гипотеза нашей работы заключается в том, что при позитивной оценке своего профессионального образа, сотрудник будет идти на контакт с конфликтующей стороной в организационных конфликтах. Для проверки гипотезы, мы исследовали профессиональный образ себя сотрудника и его стратегию поведения в организационно конфликте. Для этого мы использовали несколько методик, с которыми можно ознакомиться в Приложении 1 и Приложении 2.

После обработки результатов, был применен метод математической статистики: дисперсионного анализа по критерию Колмагорова-Смирнова. Данный метод является помощником в исследовании нормальности результатов. Целью дисперсионного анализа является проверка статистической значимости разницы между средними переменными.

«Если индивидуальная изменчивость некоторого свойства есть следствие действия множества причин, то распределение частот для всего многообразия проявление этого свойства в генеральной совокупности соответствует кривой нормального распределения. Это и есть закон нормального распределения» [11].

Для проверки нормальности распределения, был использован «статистический критерий нормальности Колмогорова-Смирнова». Он считается наиболее самостоятельным для определения степени соответствия



эмпирического распределения нормальному. Метод позволяет оценить вероятность того, что данная выборка принадлежит генеральной совокупности с нормальным распределением [12].

Результаты нормальности распределения данных по методике «Стиль поведения в конфликте» продемонстрированы в таблице 2, по методике «Личностный дифференциал» в таблице 3.

Таблица 2.

**Проверка результатов по методике «Стиль поведения в конфликте» на нормальность распределения по критерию Колмогорова – Смирнова,  $\lambda$  (n=50)**

Переменные	макс.D	Уровень значимости, р
Стратегия «Сотрудничество»	0,163	$p < ,15$
Стратегия «Приспособление»	0,119	$p > .20$
Стратегия «Избегание»	0,154	$p < ,20$
Стратегия «Компромисс»	0,149	$p > .20$
Стратегия «Соперничество»	0,191	$p < ,10$

Таблица 3.

**Проверка результатов по методике «Личностный дифференциал» на нормальность распределения по критерию Колмогорова – Смирнова,  $\lambda$  (n=50)**

Переменные	макс.D	Уровень значимости, р
Шкала "Профессия"	0,083	$p > .20$
Шкала "Оценка"	0,082	$p > .20$
Шкала "Сила"	0,097	$p > .20$

Проверка на нормальность распределения полученных результатов показало, что выборка подчиняется нормальности распределения. Это позволяет использовать для корреляционного анализа результатов параметрический критерий Пирсона,  $\chi$ .

Таблица 4.

**Корреляционная связь показателей по методике «Стиль поведения в конфликте» и «Личностный дифференциал» по критерию Пирсона,  $\chi$  при уровне значимости  $p < 0,05$  ( $n=50$ )**

Стратегии взаимодействия в конфликте	Семантический дифференциал		
	Шкала «Профессия»	Шкала «Оценка»	Шкала «Сила»
Стратегия «Сотрудничество»	<b>0,486</b>	<b>0,391</b>	<b>0,406</b>
Стратегия «Приспособление»	-0,159	0,010	<b>-0,292</b>
Стратегия «Избегание»	<b>-0,317</b>	-0,182	-0,230
Стратегия «Компромисс»	0,132	-0,001	-0,019
Стратегия «Соперничество»	-0,098	-0,123	0,124

Анализируя результаты корреляционного анализа, можно отметить, что выявлена связь между стратегией «Сотрудничество» и личностными шкалами. Данные связи значимы, это говорит о том, что оценка личностных качеств респондентов влияет на выбранный стиль поведения в конфликте.

Нужно отметить, что между стратегией «Приспособление» и шкалами «Профессия», «Сила», между стратегией «Избегание» и всеми шкалами, между стратегией «Компромисс» и шкалами «Оценка», «Сила», между стратегией «Соперничество» и шкалами «Профессия», «Оценка» - выявлена обратная корреляционная связь, т.е. при выбранных стратегиях поведения в конфликте результаты перечисленных шкал у сотрудников имеют низкий уровень.

В результате корреляционного анализа были выявлены следующие значимые связи:

1. Существует значимая связь между стратегией «Сотрудничество» и личностными шкалами;
2. Сотрудники, использующие такую стратегию как сотрудничество, имеют средний/ высокий уровень профессионального образа себя;
3. Большинство сотрудников имеют низкий уровень профессионального образа себя, результаты показали, что у них преобладают такие стратегии как приспособление, избегание, соперничество.

После корреляционного анализа, для выявления зависимости выбора той или иной стратегии поведения в конфликте от профессионального образа себя, был применен однофакторный дисперсионный анализ. Результаты представлены на рисунках 1 – 4, представлены только значимые результаты. Предварительно был проведен анализ гомогенности дисперсий по критерию Ливена, который показал их равенство в значимых шкалах, что свидетельствует о правомерности использования дисперсионного анализа для данных шкал.

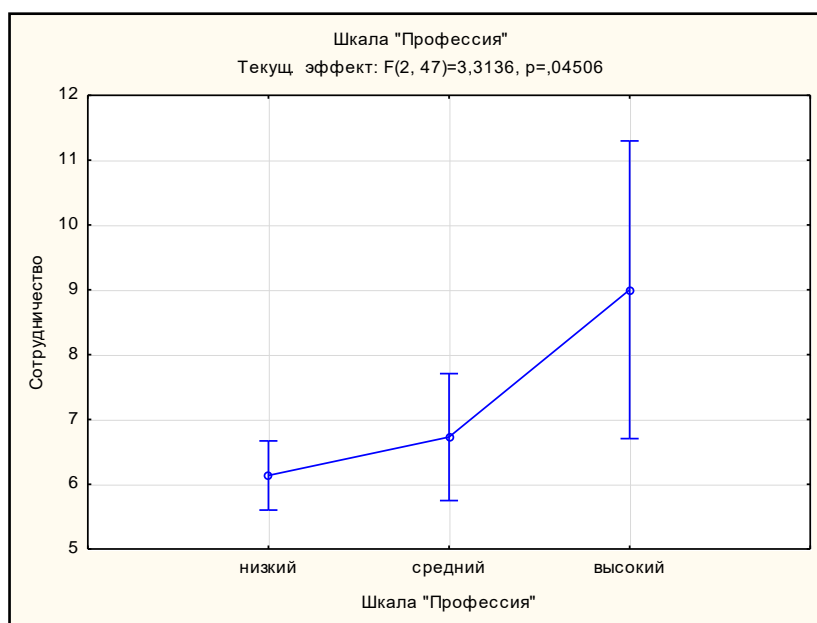


Рис. 1. Выбор стратегии «Сотрудничество» в зависимости от уровня шкалы «Профессия»

Анализ по критерию Фишера показал достоверность между низким и высоким, средним и высоким уровнем шкалы «Профессия», низкий и средний уровень не имеют различий.

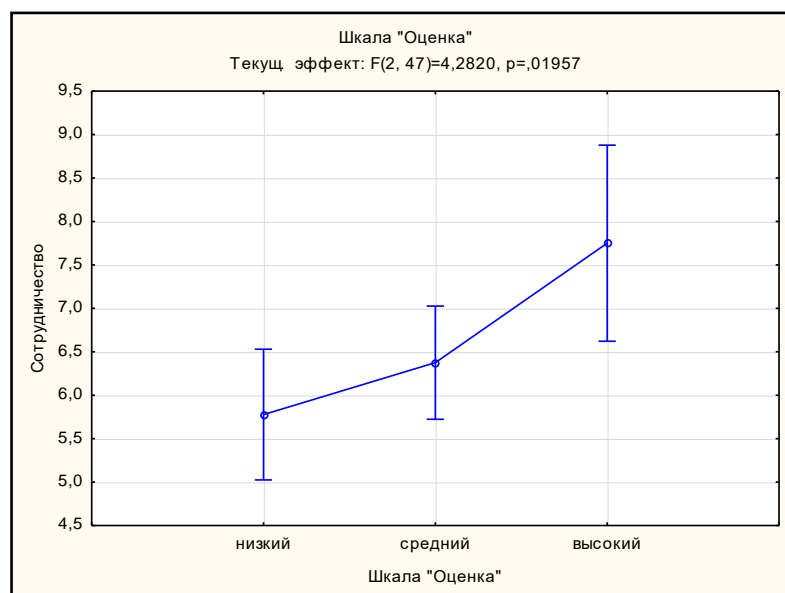


Рис. 2. Выбор стратегии «Сотрудничество» в зависимости от уровня шкалы «Оценка»

Анализ по критерию Фишера показал достоверность различий между низким и высоким, средним и высоким уровнем шкалы «Оценка», низкий и средний уровень не имеют различий.

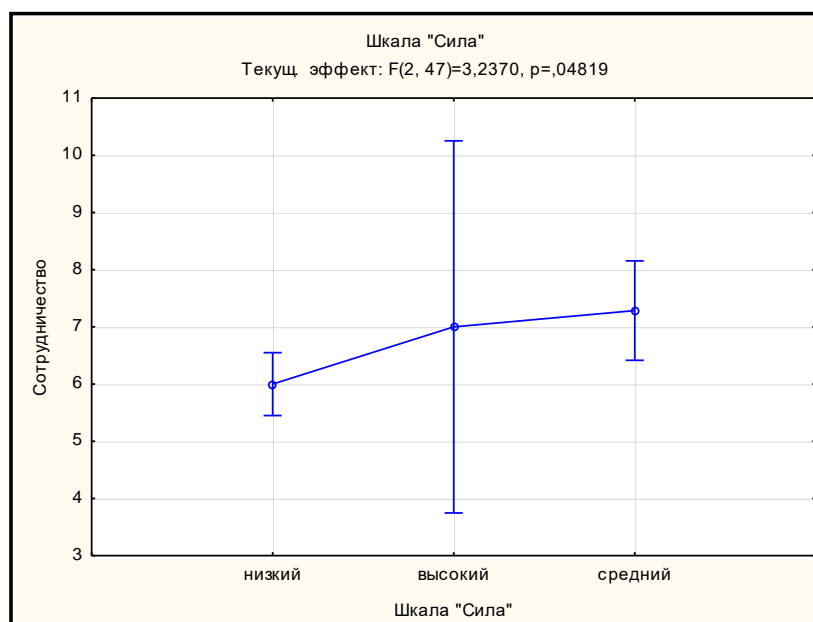


Рис. 3. Выбор стратегии «Сотрудничество» в зависимости от уровня шкалы «Сила»

Анализ по критерию Фишера показал достоверность различий между низким и средним уровнем шкалы «Сила», низкий и высокий, средний и высокий уровни не имеют различий.

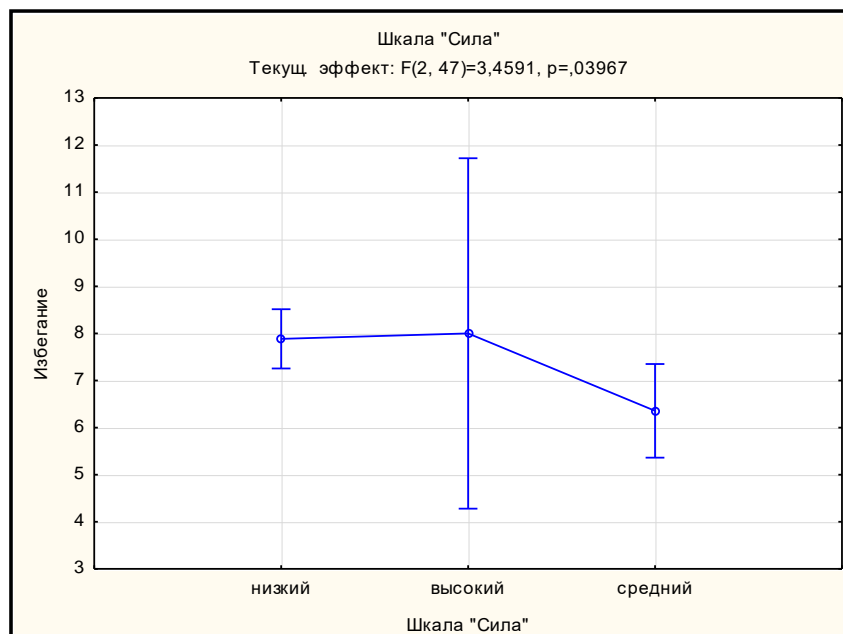


Рис. 4. Выбор стратегии «Избегание» в зависимости от уровня шкалы «Сила»

Анализ по критерию Фишера показал достоверность различий между низким и средним уровнем шкалы «Сила», низкий и высокий, средний и высокий уровни не имеют различий.

Гипотеза данной работы заключается в том, что выбор в организационных конфликтах такой стратегии взаимодействия как сотрудничество зависит от уровня позитивного образа себя в профессии. По результатам нашего исследования, респонденты которые используют стратегию «Сотрудничество», положительно оценили свой профессиональный образ.

Из результатов корреляционного анализа, можно отметить, что выявлена связь между стратегией «Сотрудничество» и личностными шкалами. Данные связи значимы, это говорит о том, что оценка личностных качеств респондентов влияет на выбранный стиль поведения в конфликте.

В результате корреляционного анализа были выявлены следующие значимые связи:

1. Существует значимая связь между стратегией «Сотрудничество» и личностными шкалами;
2. Сотрудники, использующие такую стратегию как сотрудничество, имеют средний/ высокий уровень профессионального образа себя;
3. Большинство сотрудников имеют низкий уровень профессионального образа себя, результаты показали, что у них преобладают такие стратегии как приспособление, избегание, соперничество.

Для выявления зависимости выбора той или иной стратегии поведения в конфликте от профессионального образа себя был применен однофакторный дисперсионный анализ. Анализ показал достоверность результатов. Так же анализ не выявил существенных различий между шкалами методики «Личностный дифференциал» и такой стратегией как «Сотрудничество».

Таким образом, по результатам нашего исследования, у респондентов использующих такую стратегию как «Сотрудничество», показатели оценки профессионального образа себя имеют средний или высокий уровень. Это означает, что гипотеза нашей работы подтвердилась.

## ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2

Во второй главе мы провели исследование, для проверки гипотезы. Гипотеза заключается в том, что выбор в организационных конфликтах такой стратегии взаимодействия как сотрудничество зависит от уровня позитивного образа себя в профессии. Наше исследование подтвердило выделенную нами гипотезу.

Обработка результатов показала, что сотрудники, использующие в организационных конфликтах такую стратегию как «Сотрудничество», имеют средние, высокие показатели результатов оценки своего профессионального образа. Большинство респондентов имеют низкий уровень самооценки профессионального образа, по результатам исследования у них не выявлено значительного использования такого стиля поведения при организационных конфликтах как «Сотрудничество».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе, мы хотели определить, преобладает ли такой стиль поведения при организационных конфликтах как «Сотрудничество», при этом, если респондент оценивает свой профессиональный образ позитивно.

В исследование было использовано две методики: тест Томаса-Килмана «Стиль поведения в конфликте» - для определения стратегии поведения в организационных конфликтах и методика «Личностный дифференциал» - для оценки профессионального образа сотрудника.

В ходе нашей работы, мы рассмотрели основные понятия: профессиональный образ себя, организационный конфликт, профессиональное «Я». Так же были рассмотрены мнения разных авторов о «Я-концепция».

Изучив основную литературу, связанную с темой нашей работы, мы подобрали методики соответствующие нашим целям. В качестве респондентов выступило рабочее население в возрасте 18-42 лет. Всего в исследовании приняло участие 50 человек. Сначала респондентам необходимо было ответить на вопросы методики «Стиль поведения в конфликте», затем пройти методика «Личностный дифференциал». После подсчета результатов, для проверки нормальности распределения, был использован «статистический критерий нормальности Колмогорова-Смирнова». Интерпретация полученных результатов показала, что наша гипотеза была подтверждена.

Результаты исследования указывают на то, что сотрудники, использующие в организационных конфликтах такую стратегию как «Сотрудничество», имеют средние, высокие показатели результатов оценки своего профессионального образа. Большинство респондентов имеют низкий уровень самооценки профессионального образа, по результатам



исследования у них не выявлено значительного использования такого стиля поведения при организационных конфликтах как «Сотрудничество».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. - СПб.: Питер, 2009 г. - 304 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: Юнити, 2000 г. - 552 с.
3. Дмитриев М.Г., Белов В.Г., Парфенов Ю.А. Психолого-педагогическое сопровождение подростков с делинквентным поведением. - СПб.: ЗАО «ПОНИ», 2008. – 207 с.
4. Дмитриев М.Г., Белов В.Г., Парфенов Ю.А. Психолого-педагогическое сопровождение подростков с делинквентным поведением. - СПб.: ЗАО «ПОНИ», 2008. – 207 с.
5. Классификация конфликтов в организации и их причины. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6867>
6. Козиев В.Н. Психологический анализ профессионального самосознания учителя: автореф. дис. . канд. психол. наук. Л., 1980. - 38 с.
7. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://www.cfin.ru/management/people/motivation/conflict.shtml>
8. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://www.cfin.ru/management/people/motivation/conflict.shtml>
9. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://www.cfin.ru/management/people/motivation/conflict.shtml>

10. Модели управления персоналом. - [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: <https://marketing.wikireading.ru/17527>
11. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. - СПб.:Речь, 2004 г. - 392 с.
12. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. - СПб.:Речь, 2004 г. - 392 с.
13. Организация. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/76634>
14. Основные стратегии поведения в конфликте. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <http://psyznaiyka.net/conf-diagnostika.html?id=12>
15. Профессиональный образ «я-реального» и «я-идеального». - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://studfile.net/preview/3053006/page:28/>
16. Психика и современные условия жизни. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <http://www.bibliotekar.ru/valeologia-3/59.htm>
17. Стратегия поведения в конфликте. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://www.physcareer.ru/trud/10/102.html>
18. Стратегия поведения в конфликте. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://www.physcareer.ru/trud/10/102.html>
19. Теоретические аспекты профессионального «Я-образа» личности. - Режим чтения. - URL: [https://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n2/61025\\_full.shtml](https://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n2/61025_full.shtml)
20. Теоретические аспекты профессионального «Я-образа» личности. - Режим чтения. - URL: [https://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n2/61025\\_full.shtml](https://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n2/61025_full.shtml)

21. Теоретические аспекты профессионального «Я-образа» личности. - Режим чтения. - URL: [https://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n2/61025\\_full.shtml](https://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n2/61025_full.shtml)
22. Топ-6 факторов, влияющих на продуктивность работы в офисе. - [Электронный ресурс] - Режим чтения. - URL: <https://bogushtime.com/blog/top-6-faktorov-vliyayushchih-na-produktivnost-raboty-v-ofise>
23. Шнейдер Л.Б. Профессиональная идентичность: структура, генезис и условия становления: Автореф. дис ... докт. психол. наук: 19.00.13. - М., 2001. - 42 с.
24. Шупейко И.Г. Основы психологии и педагогики: Учеб. пособие для студентов всех специальностей БГУИР/И.Г. Шупейко. - Мн.: БГУИР, 2002. - 68 с.
25. Эннс Е. А. Особенности формирования профессионального самосознания в период профессионального обучения [Текст] // Актуальные вопросы современной психологии: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 124-127. — URL <https://moluch.ru/conf/psy/archive/81/3499/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Методика К. Томаса «Стиль поведения в конфликте».

Инструкция: «Подумайте о ситуациях, в которых Ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как Вы обычно ведете себя в таких ситуациях?

Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях. В каждой паре обведите кружком варианты А или В, более характерный для Вашего поведения.

Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для Вас нетипичными. Если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью».

Опросник:

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избегать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем - то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая вызовет споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он идет навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств других.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем, мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свой желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить интересы каждого.

27. А. Зачастую я стараюсь не занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым; я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Методика «Личностный дифференциал»

Инструкция: «Вам предлагается список из 21 пар противоположных личностных черт. Оцените, пожалуйста, наличие у себя этих черт, пользуясь шкалой 1 2 3 4 5 6 7. Отметьте на бланке одну из цифр, в зависимости от того, насколько вам свойственна та или иная черта из пары, или 4, если Вы затрудняетесь ответить».

1	Обаятельный	1 2 3 4 5 6 7	Непривлекательный
2	Слабый	1 2 3 4 5 6 7	Сильный
3	Целеустремленный	1 2 3 4 5 6 7	Отстраненный
4	Безответственный	1 2 3 4 5 6 7	Добросовестный
5	Упрямый	1 2 3 4 5 6 7	Уступчивый
6	Руководящий	1 2 3 4 5 6 7	Подчиняющийся
7	Добрый	1 2 3 4 5 6 7	Эгоистичный
8	Зависимый	1 2 3 4 5 6 7	Независимый
9	Быстрое реагирование на ситуацию	1 2 3 4 5 6 7	Неумение быстро реагировать
10	Деятельный	1 2 3 4 5 6 7	Пассивный
11	Черствый	1 2 3 4 5 6 7	Отзывчивый
12	Решительный	1 2 3 4 5 6 7	Нерешительный
13	Терпеливый	1 2 3 4 5 6 7	Вспыльчивый
14	Справедливый	1 2 3 4 5 6 7	Несправедливый
15	Расслабленный	1 2 3 4 5 6 7	Напряженный
16	Практик	1 2 3 4 5 6 7	Теоретик
17	Враждебный	1 2 3 4 5 6 7	Дружелюбный
18	Уверенный	1 2 3 4 5 6 7	Неуверенный
19	Коллективизм	1 2 3 4 5 6 7	Индивидуализм
20	Несамостоятельный	1 2 3 4 5 6 7	Самостоятельный
21	Сотрудничество	1 2 3 4 5 6 7	Конкуренция

